

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра акмеологии и менеджмента

Совершенствование маркетинга персонала в современной организации

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В.Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Исполнитель:

Сунцова Алина Олеговна
студент группы Б-41, 4 курса,
очного отделения,
направление «38.03.03–
Управление персоналом»

(подпись)

Нормоконтролер

_____ Н.В.Федоровых
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Научный руководитель:

Девятковская И.В.,
кандидат психологических наук,
доцент кафедры А.и М.

(подпись)

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В ЗАО	
«КУШВИНСКИЙ ЗАВОД ПРОКАТНЫЙ ВАЛКОВ».....	6
1.1. Характеристика деятельности ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков».....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков».....	10
1.3 Анализ маркетинга персонала в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков».....	24
Вывод по главе 1.....	40
ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В ЗАО	
«КУШВИНСКИЙ ЗАВОД ПРОКАТНЫХ ВАЛКОВ».....	42
2.1. План управленческих мероприятий по совершенствованию маркетинга персонала	42
2.2. Нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации управленческих мероприятий по совершенствованию маркетинга персонала.....	50
2.3. Обоснование социально-экономической эффективности управленческих мероприятий по совершенствованию маркетинга персонала	54
Вывод по главе 2.....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	63
ПРИЛОЖЕНИЯ	68

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день, предпринимательство более чем когда бы то ни было, зависит от привлечения, удержания и эффективности использования все более дефицитного ресурса - квалифицированных кадров. При этом конкурентоспособность человеческих ресурсов весьма динамична. Постоянные изменения законодательства, условий рынка труда, жесткая конкуренция, растущие требования клиентов оказывают большое влияние на профессиональные предпочтения в трудовой деятельности.

Маркетинг персонала исходит из того, что одним из важнейших условий достижения целей работодателя выступает четкое определение требований к персоналу и обеспечение удовлетворения этих требований, более эффективными, чем у конкурентов способами. Маркетинг персонала ориентирован на поиск такого работника, который своим трудом создаст потребительную стоимость, обладающую большей рыночной стоимостью, чем его рабочая сила.

Перед современной организацией встаёт задача создания условий, обеспечивающих оптимальное использование человеческих ресурсов в объёме сбалансированных потребностей и интересов предприятия и каждого работника. Достижение этой сбалансированности может быть достигнуто за счёт внедрения маркетинга персонала в организации.

Маркетинг персонала – это вид управленческой деятельности, направленный на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами в соответствии с ее стратегическими задачами [26].

Интерес к изучаемой теме, развитие маркетинга персонала, проявляют все больше исследователей. Вопросами маркетинга персонала занимались такие авторы как: Кибанов А. Я., Беляев В.И., Хруцкий В. Е., Базарова Т.Ю., Портер М., Дуракова, И. Б. Основные идеи работ данных авторов посвящены тестированию и оценке персонала, системе маркетинга персонала, внешняя

среда и маркетинг персонала, современные подходы в управлении персоналом, оценка трудовой деятельности. Комплекс этой литературы позволяет исследовать тему выпускной квалификационной работы полностью.

Актуальность выпускной квалифицированной работы обусловлена тем, что маркетинг персонала занимает лидирующее место в планировании развития ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» города Кушвы. Маркетинг позволит производить отслеживание изменений в профессионально – квалификационной структуре кадров, выявлять тенденции в развитии рабочей силы на рынке труда и своевременно определять качественные и количественные требования к ней.

Проблема исследования заключается в необходимости планировании потребности в персонале, осуществлении эффективного подбора, отбора и адаптации персонала в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» для повышения качества работы и удержания потенциальных кадров.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является: маркетинг персонала

Предмет – совершенствование маркетинга персонала в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков».

Целью работы является: изучение маркетинга персонала и разработка мероприятий по совершенствованию маркетинга персонала В ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Описать систему управления персоналом в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»
2. Проанализировать маркетинг персонала в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков».
3. Разработать мероприятия по маркетингу персонала и спрогнозировать их социально-экономическую эффективность.

Методы: теоретический анализ литературы, анализ нормативных документов и локальных актов организации (устав, должностные инструкции, штатное расписание), методы статистической обработки информации, наблюдение, проведение анкетирования.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении представлен научный аппарат исследования.

В первой главе «Изучение маркетинга персонала в управлении персоналом в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» рассмотрим организацию, опишем систему управления персоналом и проанализируем маркетинг персонала.

Во второй главе «Разработка мероприятий по совершенствованию маркетинга персонала в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков», разработаем план по совершенствованию маркетинга персонала в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков», проанализируем нормативно-правовое сопровождение по предложенным мероприятиям и спрогнозируем социально-экономическую эффективность.

В заключении сделаны выводы по задачам исследования.

ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В ЗАО «КУШВИНСКИЙ ЗАВОД ПРОКАТНЫХ ВАЛКОВ»

1.1. Характеристика деятельности «Кушвинского завода прокатных валков»

ЗАО Кушвинский завод прокатных валков (КЗПВ) (бывший Кушвинский металлургический завод) — предприятие в городе Кушва. Является градообразующим предприятием города.

Кушвинский завод прокатных валков - современное предприятие, обладающее полным производственным циклом.

Основные производственные площади завода составляют 46400 м².

Количество работающих – 619 человек.

Кушвинский завод прокатных валков обладает полным производственным циклом изготовления валков. Основные производственные мощности:

- вальцелитейный цех
- вальцемеханический цех
- ремонтно – механический цех

Генеральный директор Кушвинского завода прокатных валков доктор технических наук Радий Халимович Гималетдинов.

В Приложении 1 представлена организационная структура управления в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков».

Кушвинский завод прокатных валков – одно из старейших предприятий на Урале. Предпосылкой для появления завода стало открытие в 1734 году крупного месторождения железной руды — горы Благодати. Благодаря этому месторождению Кушва в течение почти двухсот лет была столицей Гороблагодатского горного округа, одного из крупнейших на Урале.

Завод был заложен 10 октября 1734 года и с сентября 1739 года начал выплавлять чугун. Завод имел две домны и литейную фабрику. Выплавляемый чугун поставлялся на артиллерийские заводы страны, а на доменном дворе отливали артиллерийские снаряды, чугунные припасы, посуду, котлы и делали художественное литьё. На деньги, полученные от продажи Гороблагодатского металла, президентом Берг-коллегии Соймоновым было основано Горное училище — первое в России специальное учебное заведение, подготавливающее специалистов для металлургических заводов и горных работ.

С момента запуска и до начала 1760-х годов завод дважды переходил в собственность частных владельцев, в 1762 году был возвращён казне.

В 1833 году на заводе впервые в России были проведены плавки в доменных печах, на горячем дутье для получения литейных чугунов. Производство чугуна на заводе в XIX веке выросло от 178 тыс. пудов до 985 тыс. пудов (от 3 тыс. тонн до 16 тыс. тонн).

В 1906 году был запущен мартеновский цех, благодаря которому на заводе начали выплавлять сталь. Выплавка чугуна увеличилась до 1,6 млн пудов (приблизительно 26 тыс. тонн) и стали до 1,8 млн пудов (примерно 29,5 тыс. тонн). Во время революции и гражданской войны завод был законсервирован. После расконсервации завода в 1920-х годах он начал выплавку чугуна на минеральном топливе. В это время завод выпускал литейный чугун, изложницы, поддоны и другое оборудование для горнорудной и металлической промышленности. В доменном цехе завода впервые в России была применена паровая, а позже турбовоздуховная машина для подачи дутья в печь. В 1934 году силами инженеров и рабочих завода была спроектирована и изготовлена первая на Урале машина по разливке чугуна.

Во время Великой Отечественной войны завод освоил выплавку ферромарганца и ферросилиция из бедных уральских руд. Технологии выплавки были переданы крупным металлургическим предприятиям Урала,

обеспечив таким образом чёрную металлургию необходимыми ферросплавами. В годы войны сталь, выплаваемая на заводе, поставлялась на Нижне-Салдинский завод.

В послевоенные годы на заводе была произведена небольшая реконструкция, благодаря которой в 1950 году было выплавлено 260 тонн чугуна и 140 тонн стали.

В 1964 году была произведена переориентация предприятия — были закрыты домна, мартен и построены вальцевательные цехи для выпуска прокатных валков. Производство стало рентабельным в 1974 году, на предприятии был основан выпуск рифлёных, двухслойных, неметаллургических и других валков. В начале 1970-х завод вошёл в систему Главремонта и окончательно утратил металлический профиль.

В 1992 году на заводе был спад производства, но к 1997 году были проработаны рынки сбыта и вскоре экономика завода была восстановлена.

В настоящее время ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» выпускает все виды прокатных валков, а также всех модификаций и размеров, начиная от мелких для трубопрокатных станов и трубосварочных агрегатов, и, кончая сложными, уникальными валками для универсально-балочных, широкополочных станов разбегом свыше 25 т. Дополнительно к металлургическим валкам завод производит валки и для других отраслей народного хозяйства страны – пищевой, мукомольной, резинотехнической и других отраслей.

Завод работает с 37 партнёрами, основными из которых являются крупнейшие российские металлургические предприятия: Магнитогорский, Челябинский, Нижнетагильский, Липецкий, и Череповецкий металлургические комбинаты. Также среди партнёров мукомольные заводы, винные производства и мельницы.

На заводе постоянно обновляется оборудование, осваиваются новые технологии, работают собственные конструкторские и технологические отделы, исследовательская лаборатория.

Завод имеет обширную номенклатуру выпускаемых прокатных валков — от мелких для трубосварочных агрегатов и трубопрокатных станков до уникальных валков для широкополочных, универсально-балочных станков разбегом свыше 25 тонн, в том числе для резинотехнической, мукомольной, пищевой и других отраслей народного хозяйства.

КЗПВ имеет сертификат системы менеджмента в соответствии ISO 9001:2008. Что позволяет выпускать продукцию высокого качества, отвечающую всем требованиям и ожиданиям потребителей, позволяющие осваивать новые рынки сбыта не только в России, но и в Европе, США, Африки, Индии и юго-восточной Азии.

На заводе работают специалисты различных направлений:

- в литейном производстве — инженеры металлургии, заливщики металла, плавильщики металлов и сплавов
- по механической обработке — инженеры-технологи, токари, шлифовщики, фрезеровщики, специалисты по ремонту и обслуживанию оборудования, механики, энергетики, конструктора, финансисты, экономисты, бухгалтера и многие другие.

Специалистов для завода готовят учебные заведения страны, а так же Свердловской области. В том числе в Кушвинском городском округе, Кушвинское профессиональное училище, Баранчинский электромеханический техникум, Верхне-Туринский механический техникум.

Завод активно участвует в повышении профессиональной квалификации работников, что дает возможность получить: начальное профессиональное, среднее профессиональное и высшее профессиональное образование.

КЗПВ — это современное предприятие, оснащенное новейшим оборудованием мирового уровня, компетентным техническим персоналом имеющий большой производственный опыт. Предприятие производит: рабочие валки для листовых станков горячей прокатки, для крупно сортных станков, для мелкосортных и проволочных станков, ролики для

трубопрокатных станов, бандажи и бандажированные валки для стальной оси для металлургической и строительной промышленности.

1.2. Анализ системы управления персоналом в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»

В ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» возникает необходимость в определении численности персонала, в эффективной системе подбора, найма и расстановки кадров, в обеспечении их занятости с учетом интересов производства и самого работника, в адаптации новых сотрудников, обучения и развитие персонала, в системе вознаграждения за труд по его мотивации, в учете индивидуальных проблем работников, аттестации и оценки сотрудников.

Проанализируем систему управления персоналом в ЗАО «КЗПВ».

Рисунок 1 – Организационная структура отдела кадров ЗАО «КЗПВ»

На рисунке 1 отдел кадров ЗАО «КЗПВ», представляет собой традиционный тип кадровой службы. Такой отдел выполняет ограниченное число функций управления персоналом, связанных с приемом и увольнением работников, их учетом, а также предоставлением информации о персонале внешним субъектам. Это говорит о невысоком уровне развития данной подсистемы управления организацией и существенных резервах роста ее эффективности и развития [6].

В ходе анализа процесса найма сотрудников на работу, выяснилось, что отдел кадров состоит из начальника по отделу кадров, менеджера, отвечающий за обучение и аттестацию работников и 2 инспектора по кадрам. Инспектор по кадрам осуществляет своевременное оформление приёма, перевода и увольнения работников, выдачу справок об их настоящей и

прошлой трудовой деятельности. Соблюдает правила хранения и заполнения трудовых книжек, подготовку документов для установления льгот и компенсаций, оформления пенсий работникам и другой установленной документации по кадрам, осуществляет набор и отбор кандидатов на вакантные позиции в компании, формирует кадровый резерв, выполняет аналитическую работу. Менеджер, отвечающий за обучение и аттестацию работников, отслеживает результаты аттестации работников и оценку их деловых качеств с целью определения текущей и перспективной потребности в кадрах, готовит предложения по замещению вакантных должностей административно-управленческого персонала для генерального директора компании. Начальник по отделу кадров анализирует состояние трудовой дисциплины, и выполнение работниками правил внутреннего трудового распорядка. Контролирует правильную выплату заработной платы всем сотрудникам компании с помощью матриц с задачами на каждый месяц и квартал, предоставляемых руководителями отделов в процентах, потому что в компании предусмотрена мотивация персонала по системе KPI.

Первоначально каждого откликнувшийся кандидата приглашают на собеседование с начальником цеха, подразделения, на котором он заполняет анкету для проверки службы безопасности, ведет беседу с инспектором по кадрам, а также проходит медицинское обследование.

Во время беседы с кандидатом начальник цеха или подразделения предлагает ему рассказать о себе то, что он считает нужным, после это задает интересующие его вопросы об образовании, прошлом опыте работы, квалификацию, стаж работы. Начальник цеха или подразделения старается оценить кандидата всесторонне, с помощью метода интервью, проективных вопросов, анализа заполненной им анкеты, практических задач. Процедура собеседования проходит в течение определенного регламента - на каждого претендента отведено примерно 30-40 минут.

После принятия положительного решения по кандидату, его принимают на работу с испытательным сроком 3 месяца, давая возможность

руководству оценить кандидата непосредственно на рабочем месте, а также кандидату предоставляется возможность оценить деятельность компании.

Численность и состав основных категорий работников ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» можно представить в таблице 1.

Таблица 1 - Численность и состав основных категорий работников ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» за 2013-2015 гг

	Общая численность работников, чел.	Административно-управленческий персонал		Рабочий состав		Вспомогательный персонал	
		чел.	в % от общей численности	чел.	в % от общей численности	чел.	в % от общей численности
2013	500	107	21,4	303	60,6	90	18
2014	583	104	17,8	382	65,5	97	16,6
2015	619	109	17,6	409	66,0	101	16,3

Согласно данным таблицы 1 административно-управленческий персонал и вспомогательный персонал, почти на стабильном уровне. Рабочий состав резко повысился в 2014 году, в связи с открытием нового цеха на заводе. Численность административно - управленческого персонала в 2013 г. составила 21,4 % , в 2014-17,8% и в 2015- 17,6 %. В 2013 году численность рабочего состава была 60,6%, в 2014г. увеличилась до 65,5%, а в 2015 составила 66,0%. Численность вспомогательного персонала в 2013 году составила 18%, потом уменьшилась до 16,6% и в 2015 году уменьшилась до 16,3%.

Можно сделать вывод, что общая численность работников на протяжении трёх лет с 2013 года по 2015 год изменилась, лишь по причине открытия нового цеха на заводе, если и кого – то увольняли или работник

сам по каким – то причинам уходит, то это восполняется принятыми работниками. Сегодня ЗАО «КЗПВ» современное, динамично развивающееся предприятие с большим потенциалом и перспективами.

Для оценки качества работы с персоналом можно использовать систему показателей, характеризующих интенсивность оборота кадров.

Показатели интенсивности оборота кадров:

1. Коэффициент интенсивности оборота по приему ($K_{\text{п}}$) - отношение числа принятых за период работников ($\text{Ч}_{\text{п}}$) к среднему списочному их числу ($\text{Ч}_{\text{с}}$):

$$K_{\text{п}} = \text{Ч}_{\text{п}} / \text{Ч}_{\text{с}} * 100\% \quad (1)$$

$$K_{\text{п}} = 124 / 619 * 100\% = 20\%$$

2. Коэффициент оборота по выбытию ($K_{\text{в}}$) - отношение числа выбывших за период работников ($\text{Ч}_{\text{в}}$) к среднему списочному их числу:

$$K_{\text{в}} = \text{Ч}_{\text{в}} / \text{Ч}_{\text{с}} * 100\% \quad (2)$$

$$K_{\text{в}} = 188 / 619 * 100\% = 30\%$$

3. Коэффициент текучести ($K_{\text{т}}$) - отношение числа выбывших за период работников по собственному желанию из-за несоответствия квалификации, за нарушение трудовой дисциплины за анализируемый период времени ($\text{Ч}_{\text{вт}}$), к среднему списочному числу работников за тот же период:

$$K_{\text{т}} = \text{Ч}_{\text{вт}} / \text{Ч}_{\text{с}} * 100\% \quad (3)$$

$$K_{\text{т}} = 122 / 619 = 20\%$$

4. Коэффициент замещения ($K_{\text{з}}$) - отношение разности числа принятых и выбывших работников к среднему списочному их числу:

$$K_{\text{з}} = (\text{Ч}_{\text{п}} - \text{Ч}_{\text{в}}) / \text{Ч}_{\text{с}} * 100\% \quad (4)$$

$$K_{\text{з}} = (124 - 188) / 619 * 100\% = -10\%$$

Согласно Кибанову Я., в производственной среде текучесть кадров составляет примерно 10-15%, по расчетам текучести кадров ЗАО «КЗПВ» составляет 20% [26].

Коэффициент оборота по выбытию персонала превышает 10% по приему персонала, это обусловлено в связи с сокращением рабочих мест,

экономической ситуацией в стране в целом, перевод на другое промышленное предприятие и истечение срока трудового договора.

Коэффициента замещения показал отрицательный результат, потому что число уволенных превышает число вновь принятых, это связано с сокращением объема производства, ликвидацией части рабочих мест, в связи с техническим перевооружением.

Коэффициент текучести кадров в адаптационный период в 2015 году в ЗАО «КЗВП» составил:

Коэффициент текучести в адаптационный период (K_T) - отношение числа выбывших за период адаптации новых работников, ($Ч_{вТ}$), к среднему списочному числу работников за тот же период:

$$K_T = Ч_{вТ} / Ч_{с} * 100\% \quad (5)$$

$$16 \text{ чел.} / 619 * 100\% = 2,5\%$$

Значение текучести кадров в адаптационный период на заводе в течении 3 месяцев не слишком высок. Начальнику непосредственного отдела, где новый сотрудник не прошел адаптацию и отделу кадров следует определить причины увольнений. Не налажена система обратной связи в адаптационный период.

Численность новых сотрудников в ЗАО «КЗПВ» в год:

$9 \text{ вакансий} * 12 \text{ мес} = 108 \text{ чел}$ – среднее количество новых сотрудников в год.

$108 \text{ чел.} - 16 \text{ чел.} = 92$ сотрудника, успешно прошедших адаптационный период и оставшие работать на предприятии.

В первый рабочий день работник имеет беседу с непосредственным наставником и руководителем, где ему рассказывают более подробную информацию о истории, деятельности, правилах и традициях компании. После этого непосредственный руководитель разъясняет все положения его должностной инструкции. Работник имеет возможность задать все интересующие его вопросы. На этой же беседе составляется план работ для

нового сотрудника на испытательный срок, он всегда в трех экземплярах (для нового сотрудника, наставника и непосредственного руководителя).

По итогам испытательного срока беседа проходит вновь вместе с руководителем, новым сотрудником и наставником. В ходе беседы принимается решение по закрытию испытательного срока, в случае выполнения большого процента задач, поставленных непосредственным руководителем на испытательный срок, он считается закрытым. В случае выполнения задач менее пятидесяти процентов, работа сотрудника в компании оставляется на усмотрение руководителя.

В Кушвинском заводе прокатных валков успешно проводится система наставничества для новых сотрудников, для успешного вхождения в адаптационный период и период обучения. В течение 3 месяцев – период адаптации, за каждым новым сотрудников прикрепляется один наставник.

Примерно в месяц устраиваются на работу 9 сотрудников, соответственно один наставник курирует трех новых сотрудников завода.

$9 \text{ чел.} / 3 \text{ чел.} = 3$ наставника в месяц на весь адаптационный период

Затраты на адаптационный период в ЗАО «КЗПВ»:

Каждому наставнику идет доплата за одного нового сотрудника в размере 500 рублей в месяц к надбавке заработной платы.

$108 \text{ чел.} * 500 \text{ р.} = 54000 \text{ руб.}$ – оплата наставникам в год.

Таблица 2 - Информационное обеспечение новых сотрудников ЗАО «КЗПВ»

Стоимость 1 шт.	Затраты информационного обеспечения в адаптационный период новых сотрудников в месяц	Затраты информационного обеспечения в адаптационный период новых сотрудников в год
1 буклет – 35руб	70 буклетов – 2450 руб.	29400 руб.
1 листовка – 15руб.	70 листовок – 1050 руб.	12600 руб.

1 план размещения территории завода – 1,5 руб.	30 планов размещения - 45руб.	540руб.
1 памятка – 1,5 руб.	30 памяток - 45руб.	540руб.

Итого: 43080 рублей в год на информационное обеспечение новых сотрудников ЗАО «КЗПВ».

Общие затраты на адаптационный период ЗАО «КЗПВ» в год:

54000руб.+43080=97080руб.

Руководство завода уделяет особый интерес к новым сотрудникам. Завод вкладывает достаточно ресурсов на адаптацию новых сотрудников.

Управленческому составу требуется выявить причины ухода сотрудников в период адаптации. В Кушвинском заводе прокатных валков хорошо налажена система наставничества. Наставников мотивирует надбавка к заработной плате адаптировать и обучать новичков.

Цель встреч - помочь человеку быстрее и легче адаптироваться в компании. А также определить сильные стороны человека и стороны, которые необходимо развивать для успешной работы, определить его мотивацию, потенциал.

В последний день испытательного срока проводится собрание: непосредственный руководитель и наставник. На собрании решается вопрос о дальнейшем сотрудничестве с сотрудником и определяется его план дальнейшего развития, разрабатываются критерии оценки его работы.

В ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» очень важна структура административно- управленческого персонала по уровню образования.

Таблица 3 - Структура административно-управленческого персонала ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» по уровню образования

Годы	Численность административно -управленческого персонала	В том числе имеют			
		Высшее		Средне – специальное	
		чел.	в % от общей численности	чел.	в % от общей численности
2013	107	38	35,5	51	47,7
2014	104	51	49,1	39	37,5
2015	109	84	77,1	9	8,3

Исходя из данных таблицы 3, за последние три года идет тенденция к преобладанию управленческих кадров с высшим образованием:

- в 2013 г. с высшим образованием было 35,5%, со средне – специальным – 47,7%;
- в 2014 г. с высшим - 49,1%, со средне - специальным – 37,5%;
- в 2015 г. с высшим образованием – 77,1% и 8,3% со средне – специальным.

В Кушвинском заводе прокатных валков проводится повышение квалификации, аттестации работников, т.к. квалифицированные работники способствуют общему развитию предприятия, создают его благоприятный имидж – образ стабильно развивающейся современной организации. Это способствует, в свою очередь, привлечению дополнительных потоков посетителей, а, следовательно, росту товарооборота и увеличению прибыли.

Отдел кадров, а именно бюро обучения «КЗПВ», ведёт учёт числа обученных кадров, работников, которые повысили квалификацию, прошли переподготовку, а также учёт финансовых затрат на эти цели.

Анализ количественного и качественного состава работников предприятия позволит дать оценку их соответствия потребностям, а также

выявить тенденции в качественном изменении кадров. Прежде всего, проанализируем данные по количеству работников, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку в учебных заведениях и на заводе (табл. 4).

Таблица 4 - Количество обученных работников ЗАО «КЗПВ» в 2013 - 2015 гг.

Обучено человек	2013 год	2014 год	2015 год
Новые рабочие	12	24	21
Повышение разрядов рабочих	41	54	57
Освоение второй профессии	16	14	20
Курсы целевого назначения	22	31	47
Итого в течение года	91	123	145

Из данных таблицы 4 можно прийти к выводу о положительной динамике по сравнению с 2013 г. на заводе прокатных валков города Кушвы, число обученных работников завода выросло около 16% (145 против 91 человек). На протяжении трёх лет удельный вес обученных рабочих кадров увеличивается по отношению к общему количеству работников завода, прошедших переподготовку кадров и повышение квалификации.

Также наблюдается благоприятная тенденция в области переподготовки кадров и получения второй профессии. Стоит отдельно отметить существенный рост в 2015 г. числа обученных на курсах целевого назначения работников ЗАО «КЗПВ» (47 против 22 человека в 2013 г.). Отметим, что можно рассчитывать не только на рост объёма выпускаемой продукции организации, но и улучшение ее качества, которое также напрямую зависит от повышения квалификации персонала ЗАО «Кушвинского завода прокатных валков».

Более показательными являются данные, представленные в таблице 5 и отражающие распределение численности всего персонала ЗАО «КЗПВ», руководящих должностей и рабочего состава, прошедших обучение в 2015 году, с учетом затрат по разным видам обучения.

Таблица 5 - Численность и затраты по видам обучения на ЗАО «КЗПВ» за 2015 г.

Категории и виды обученных работников	Количество работников успешно прошедших обучение	Стоимость обучения одного работника, руб.
Новые рабочие завода	21	6997
Повышение разрядов рабочего состава	57	2786
Освоение второй профессии	20	4269
Курсы целевого назначения	47	6230
Итого по обучению кадров за 2015 г:	145	683950

Основываясь на изучении показателей финансовых расходов, можно сделать вывод, что наиболее затратным для ЗАО «КЗПВ» является обучение новых сотрудников и рабочих за пределами предприятия. ЗАО «КЗПВ» обучает своих работников за счет собственных ресурсов, тем самым мотивирует развиваться и повышать свою профессиональную компетентность. Работнику выгодно повышать свой разряд, квалификацию, в связи с увеличением заработной платы. Завод дает уверенность в завтрашнем дне, поэтому работник настроен на мотивацию к трудовой деятельности.

Система подготовки и повышения квалификации кадров прописана в положении об обучении сотрудников. Данная процедура проводится с целью определения профессионального уровня, подготовку к замещению вакантных должностей, эффективного использования и развития кадрового потенциала руководителей и специалистов.

В ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» используется окладно-премиальная системы оплаты труда.

Начисление заработной платы производится централизованно по данным табеля рабочего времени два раза в месяц без задержек.

Взаимосвязь вознаграждений с результатами деятельности

Рассчитаем процент сотрудников, получающих премии, привязанные к результату от общей численности сотрудников

$469/619 \cdot 100\% = 75,7\%$ - процент сотрудников, получающих премию

Рассчитаем процент сотрудников, получающих премии по KPI:

$58/619 \cdot 100\% = 9,3\%$ - процент сотрудников, получающих премии по KPI

В конце каждого квартала руководители утверждают план задач на следующий квартал для всех сотрудников своего отдела с директором структурного подразделения и начальном отдела кадров. Это делается в виде матрицы, то есть каждая задача имеет свой процент, и в итоге работник получает квартальную премию по итогам выполненных им задач. Система повторяется и для ежемесячных премий.

Выплаты стимулирующего характера устанавливаются:

1. за интенсивность и высокие результаты работы;
2. за качество выполняемых работ;
3. за выполнение особо важных и срочных работ;
4. за стаж непрерывной работы, выслугу лет;
5. премиальные выплаты по итогам работы за период.

Соотношение фиксированной и переменной частей по сравнению с конкурентами:

Уровень заработной платы рабочего персонала по Свердловской области равен 24000руб.

Средняя заработная плата рабочего персонала ЗАО «КЗПВ» составляет 21000руб.

$$24000/21000=1,14$$

Отличие средней заработной платы рабочего состава завода прокатных валков города Кушвы, отличается от средней заработной платы рабочего персонала по всей Свердловской области, это связано с сокращением объема производства, ликвидацией части рабочих мест, в связи с техническим перевооружением.

Работникам оплачивается ежегодный основной отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Предоставление отпусков рабочим, руководителям, специалистам производится в соответствии с графиком отпусков. Так же, для работников с вредными условиями труда полагается ежегодный дополнительный отпуск.

Принцип внешнего соответствия: заработная плата сотрудников должна соответствовать средней заработной плате для соответствующих специальностей регионального рынка труда.

Основной целью аттестации ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» является определение соответствия сотрудников по уровню знаний, умений, навыков и квалификации занимаемой должности, выполняемой работе. Сопутствующие цели аттестации: повышение должности; повышение оклада; определение проблемных зон; составление плана развития сотрудника; зачисление в кадровый резерв; коррекция или перераспределение должностных обязанностей. Процесс аттестации состоит из следующих этапов: планирование аттестации; подготовка к аттестации сотрудников; проведение аттестации; реализация решения аттестационной комиссии; собеседование с сотрудниками по результатам аттестации.

Рассчитаем коэффициент, прошедших аттестацию на руководящие должности в год:

$109-14=95$ сотрудников на руководящих должностях, прошедших аттестацию:

$$14/109*100\%=12,8$$

Рассчитаем коэффициент, прошедших аттестацию специалистов в год:

$$163-17=146$$

$$17/163*100=10,4$$

После проведения аттестации в ЗАО «КЗПВ» на периодической аттестации специалистов и руководителей, выявился большой процент не сдачи результатов, это говорит о несоответствии сотрудника его профессиональным компетенциям, выполняемым трудовым функциям.

После неуспешной сдачи аттестации работникам дается время подготовиться повторно, но уже без занятия прежней вакансии. После успешной повторной сдачи аттестации, работник имеет право восстановить свою должность.

Рассчитаем коэффициент сотрудников, прошедших аттестацию в адаптационных период за год:

$$108-6=102 \text{ человек прошедших аттестацию в адаптационный период}$$

$$6/108*100\%=0,9$$

Аттестация в ЗАО «КЗПВ» может является плановой, по результатам прохождения испытательного срока и внеплановой. Плановая аттестация проводится в отношении всех сотрудников предприятия не реже 1 раза в 3 года. Аттестация по результатам испытательного срока проводится для сотрудников, завершающих прохождение испытательного срока. Внеплановая аттестация проводится в следующих случаях: по личному заявлению сотрудника; по заявлению непосредственного руководителя; повторно после окончания испытательного срока; приказ генерального директора.

Таким образом, система управления персоналом ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» представлена следующим образом:

1. Отдел кадров ЗАО «КЗПВ» состоит из начальника по отделу кадров, менеджера, отвечающий за обучение и аттестацию работников и 2 инспектора по кадрам. Отдел кадров данной организации является традиционным типом кадровой службы.

2. В Кушвинском заводе прокатных валков налажена система поиска и подбора кадров.

3. На данном предприятии проводится система наставничества для новых сотрудников, для успешного вхождения в адаптационный период и период обучения.

4. Руководство завода уделяет особый интерес к новым сотрудникам. Завод вкладывает достаточно ресурсов на адаптацию новых сотрудников.

5. На заводе «КЗПВ» проводится повышение квалификации, аттестации работников, т.к. квалифицированные работники способствуют общему развитию предприятия, создают его благоприятный имидж – образ стабильно развивающейся современной организации.

1.3. Анализ маркетинга персонала в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»

Маркетинг персонала является относительно новым понятием, в мировой практике управление человеческими ресурсами вошло в применение в начале 90-х годов прошлого столетия. В российской практике управления персоналом эта разновидность маркетинга до настоящего момента не получила должного распространения. Лишь немногие отечественные предприятия включают маркетинг персонала в состав задач, решаемых службами по работе с кадрами [26].

Согласно Беляеву В.И., маркетинг персонала - вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач [10].

Представляя маркетинг персонала как более осознанный или новый взгляд, на собственную привлекательность среди занятых и потенциальных работников, А.Я. Кибанов считает, что реализация маркетинга является задачей не только службы персонала, а также всех сотрудников, работающих с персоналом или представляющих организацию во внешней среде - начиная от руководства и заканчивая работниками отделов, связанных с потребителями (клиентами) и внешней деятельностью организации [26].

Основываясь на подходе Майкла Портера, который изучал вопросы анализа различных отраслей, анализа внутренней и внешней среды организации, проведем анализ маркетинга персонала в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков», следующим образом (рис. 2) [41].

Рисунок 2 - Анализ маркетинга персонала в ЗАО «Кушвинский завод
прокатных валков»

В Кушвинском заводе прокатных валков в зависимости от места распространения следует различать внешний и внутренний маркетинг персонала.

Внешний маркетинг персонала означает, что завод концентрирует свои усилия на внешнем рынке рабочей силы. Основной задачей маркетинга персонала является внешнее профилирование завода валков, что в первую очередь означает передачу потенциальным кандидатам на вакансию позитивного настроения на организацию и обеспечение ее необходимыми, профессионально пригодными сотрудниками. Для этого осуществляется следующее:

- привлекательность завода как место работы и доведение

соответствующей информации до потенциальных работников;

- определение конкретных предложений по привлечению новых кандидатов на завод в зависимости от спроса, целевой группы и сроков покрытия потребностей в персонале – эффективная разработка и размещение объявлений о вакансиях, развитие различных образовательных программ для рабочих завода.

- рассмотрение заявительных документов и отбор новых, профессионально пригодных работников.

Исследование внешнего рынка труда должно быть направлено также на выявление новых проблем, которые в перспективе могут стать значимыми.

Внутренний маркетинг персонала завода сфокусирован на сотрудниках, уже занятых на предприятии, и подразумевает принятие во внимание и формирование следующих важных факторов привлекательности места работы:

- задачи и ответственность работника на конкретном рабочем месте;
- возможность карьерного роста и реализация профессиональных стремлений;
- возможность обучения, повышения квалификации и переподготовки при необходимости;
- организационная культура завода, производственный климат в коллективе;
- формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Одна из принципиальных задач, стоящих на внутреннем рынке рабочей силы, состоит в оптимизации материального и нематериального стимулирования, а также условий труда таким образом, чтобы каждое рабочее место на заводе было и оставалось конкурентоспособным. Решение работника - оставаться на заводе или нет, принимать участие в решении его задач или не принимать, выполнять работу хорошо или плохо - было в пользу ЗАО «КЗПВ».

Разработка требований к персоналу производится на основе штатного расписания, текущего и перспективного анализа требований к должностям и рабочим местам. Разработка требований к персоналу заключается в формировании качественных характеристик персонала: способностей, мотиваций и свойств [26].

Персонал-имидж завода прокатных валков управляет поведением кандидата, ищущего работу. Сначала персонал-имидж влияет на решение кандидата: возможно ли рассматривать предприятие как работодателя. Если в итоге завод является потенциальным для найма, то персонал-имидж свое решающее влияние может оказать на претендента в процессе собеседования, в результате которого у потенциального работника завода сформируется окончательное положительное или отрицательное решение.

Умение проводить анализ персонал-имиджа - важнейшая функция специалиста по управлению персоналом. Основные направления анализа персонал-имиджа: опрос общественного мнения; изучение заявительных документов, причин текучести кадров, простоев и прогулов; учет настроений в коллективе; проведение собеседований с работниками; ознакомление с мнением совета организации [10].

В работе над имиджем у завода прокатных валков очень хорошо налажена система информирования персонала о событиях, происходящих в организации. Предприятие информирует своих сотрудников о планах развития организации, её достижениях в целом и успехах её работников, о любом положительном событии в коллективе: юбилее, свадьбе, рождении ребёнка. Для этих целей используют корпоративные газеты, доски объявлений, сообщения на организационных собраниях. Кроме того, с первых дней работы работники видят, что в организации существует корпоративное единство, здоровая деловая атмосфера, межличностные конфликты если и возникают, то быстро разрешаются. Создание и укрепление традиций также положительно влияют на формирование имиджа завода и могут способствовать снижению текучести кадров.

Как известно, удержать ценного работника можно не только заработной платой и компенсационным пакетом, но и с помощью внедрения его в корпоративную культуру. Ощутить себя нужным человеком в коллективе работникам помогают корпоративные праздники, торжества, обучающие мероприятия, совместные поездки на экскурсии, корпоративный отдых на природе. Создавая необходимые условия труда и предоставляя работникам положенные льготы, завод укрепляет свою репутацию как добросовестного работодателя. Оплаченный больничный лист, льготное медицинское обслуживание, путёвка в санаторий за счёт средств социального страхования способствуют укреплению положительного имиджа завода прокатных валков.

ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» активно ведет мероприятия профориентационного характера для учащихся 9 и 11 классов. На предприятии в бюро подготовки кадров успешно реализуется «школа Инженерии» для 10 класса. Обучение проходит в течение полутора года, где учащиеся знакомятся с предприятием, посещают экскурсии по заводу прокатных валков, практикуются и изучают дисциплины инженерии. После успешной итоговой аттестации в «школе Инженерии» и сдачей единого государственного экзамена завод предоставляет школьникам целевое направление в УРФУ на специальности, связанные с инженерией. Соответственно, после обучения в ВУЗе ребятам по контракту нужно отработать 3 года на ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков».

На заводе проводят анализ об информированности своих сотрудников о перспективах развития завода, насколько эффективно взаимодействует между собой работники разных подразделений, довольны ли они существующим положением дел. Узнать это можно в личных беседах с работниками, руководителями подразделений либо анкетированием.

Мной и сотрудниками отдела кадров на ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» было проведено анонимное исследование (опрос) составленное в рамках отдела кадров организации, среди 50 случайных

работников, с целью выяснить их мнение относительно работы на заводе (уровень внутреннего имиджа) (Приложение 2).

Был получен итоговый балл 9,34 из 16 возможных баллов. Это означает, что мнение относительно работы на заводе прокатных валков оставляет желать лучшего.

Результаты исследования представлены на рисунке 3.

Рисунок 3 – Результаты анонимного исследования (опроса) ЗАО
«Кушвинский завод прокатных валков»

Согласно проведенному анкетированию были сделаны следующие выводы:

1) Ваш потенциал соответствует обязанностям выполняемыми Вами в компании? Только 45% сотрудников считает, что их потенциал соответствует.

2) Достойно ли оплачивается Ваш труд? Да, сказали 50% опрошенных сотрудников.

3) Хотели бы Вы заниматься другим видом деятельности в компании? 15% ответили Да.

4) Достойны ли Вы более высокой должности? 25% сотрудников довольным своим должностным положением.

5) Считаете ли Вы, что перегружены на данной должности? 65% опрашиваемых ответили «Нет», однако не малая часть сотрудников - 35%, выразила недовольство высокой нагрузкой на занимаемых ими должностях.

6) Существует ли постоянная обратная связь с Вашим непосредственным руководителем? 95% сотрудников отмечают постоянную обратную связь со своим непосредственным руководителем, 5% же отмечает ее отсутствие.

7) Если у Вас чувство гордости за свою работу и саму фирму? Чувство гордости на основании опроса испытывает всего 55% работников, 45% сказали нет.

8) Изменилось ли Ваше мнение о нашей компании после трудоустройства к нам? Более половины сотрудников – 45% ответили, что мнение о компании изменилось в худшую сторону, по причине повышенной загруженности работой и медленным карьерным ростом, 20% ответили, что мнение не изменилось. Остальные 35% заявили, что мнение изменилось в лучшую сторону основной причиной этого стали социальные гарантии и другие бонусы.

На основании анонимного анкетирования, на заводе основная причина текучести кадров — недовольство работников своим положением.

Коммуникативные мероприятия используются для информирования работников о ситуации на заводе прокатных валков. Личные встречи с руководителями, начальниками цеха, объявления на общем организационном собрании, передачи корпоративного радио, доски объявлений, выпуск корпоративных газет, использование внутренней Интернет-сети, работа внутреннего сайта завода, проведение конференций – всё это эффективные инструменты, которые позволяют своевременно извещать сотрудников обо всех основных событиях, которые происходят на заводе.

Для того чтобы от объявления о работе был результат, его необходимо правильно его разместить. Завод использует две возможности: средства массовой информации и доски объявлений. В прессе объявление завода помещает в местной газете или техническом журнале, в зависимости от специальности, на которую подбирается претендент. При подборе конторских и административных служащих организация использует услуги местной газеты. Кушвинский завод прокатных валков также активно сотрудничает с центром занятости населения г.Кушва.

Для того, чтобы подобрать кандидата на вакантную должность, на заводе есть ряд мероприятий, представим ее в виде схемы (рис. 4).

Рисунок 4 – Мероприятия по подбору персонала в ЗАО «Кушвинский
завод прокатных валков»

В первую очередь руководитель подразделения, в которое требуется сотрудник, предоставляет заявку на подбор. После этого инспектор по кадрам уточняет предпочтения, критерии у руководителя, после этого происходит поиск и подбор персонала.

В среднем в месяц инспектору по кадрам нужно закрыть 9 вакансий в месяц, в основном это рабочий и инженерный кадровый состав.

Показатели эффективности поиска и подбора персонала ЗАО «КЗПВ»:

1. Конкурс на место среди кандидатов, чел./место:

$3/1=3$ чел./место

В среднем на одну вакансию приходят 3 кандидата, с внутренней и внешней среды. Кандидаты узнают о новой открытой вакансии в основном путем внутренних источников, слухов, бесед с руководством.

2. Количество открытых вакансий на одного сотрудника кадровой службы, занимающегося подбором, шт.

9 вакансий в мес./2 инспектора по кадрам = 4,5 вакансий на одного сотрудника.

Среднее время заполнения вакансий, дней:

$22 \text{ рабочих дня} / 9 \text{ вакансий} = 2,4$ дня потребуется заполнить вакансию.

Рассчитаем средние затраты на заполнение одной вакансии, руб.(табл.6).

Таблица 6 – Затраты на заполнение одной вакансии в год в ЗАО
«Кушвинский завод прокатных валков»

Затраты на оплату труда инспекторам по кадрам		Затраты на размещение объявления о вакансии
стоимость дня	888,8 руб	500 рублей в месяц на одну вакансию на

инспектора по кадрам		портале «Кушва Online»
----------------------	--	------------------------

стоимость одного часа инспектора по кадрам	126,9руб	4500р. в месяц на размещение 9 вакансии в среднем
стоимость 4х часов на поиск и подбор персонала двоих сотрудников.	507,6 руб	54000р. размещение на протяжении 12 месяцев Итого: 161611,2руб. в год
затраты в месяц на поиск и подбор персонала двоих сотрудников	9706,4 руб	
затраты в год на поиск и подбор персонала.	107611,2 руб.	

Оплата труда сотрудников по подбору:

У инспектора по кадрам широкий функционал, поэтому на поиск и подбор персонала используется 2 часа трудового времени, соответственно рассчитаем стоимость затрат на заполнение вакансий.

Заработная плата инспектора по кадрам составляет 17000 рублей, рассчитаем стоимость одного часа:

$20000 \text{руб.} / 22,5 \text{ раб. дня} = 888,8 \text{ руб.}$ стоимость дня инспектора по кадрам

$888,8 / 7 \text{ч.} = 126,9 \text{руб.}$ – стоимость одного часа инспектора по кадрам

$126,9 \text{руб} * 2 \text{ч.} = 507,6 \text{ руб.}$ – стоимость 4х часов на поиск и подбор персонала на двоих сотрудников отдела кадров.

$441,2 \text{ руб.} * 22 \text{ раб. дня} = 9706,4 \text{ руб.}$ - затраты в месяц на поиск и подбор персонала двоих сотрудников

$507,6 * 212 \text{ раб. дней} = 107611,2 \text{ руб.}$ в год – затраты в год на поиск и подбор персонала.

Далее вакансии размещается на интернет-порталах, на сайте завода. Информация о вакансиях также передается в службу занятости населения г.Кушва.

Стоимость размещения рекламы в ЗАО «КЗПВ»:

Объявление на портале «Кушва Online», во вкладке «Работа» стоит 500 рублей в месяц на одну вакансию, следовательно:

$500\text{р.} \cdot 9\text{вакансий} = 4500\text{р.}$ в месяц

$4500\text{р.} \cdot 12\text{мес.} = 54000\text{р.}$ в год

Средние затраты на поиск и подбор персонала составляют:

$107611,2\text{руб.} + 54000\text{руб.} = 161611\text{руб.}$ в год

В Кушвинском заводе прокатных валков налажена система поиска и подбора кадров. Руководство организации активно вкладывает ресурсы на привлечение новых кандидатов, так как отдел кадров немногочисленный, функционал широкий, сотрудники не всегда вовремя успевают заполнить вакансию. Руководство не готово пользоваться услугами аутсорсинга, рекрутинговых агентств, так как это не рентабельно. Отдел кадров нуждается в профессиональном менеджере по персоналу, который занимался поиском, подбором персонала во внешней и внутренней среде, проводил эффективные собеседования и налаживал систему имиджа завода.

Конкурс на открытую вакансию:

$7/1 = 7$ человек на одну вакансию желают трудоустроиться в ЗАО «КЗПВ»

Коэффициент принятия предложений кандидатами:

$7 \cdot 9\text{вакансий} = 63$ человека в месяц на 9 вакансий

$63 - 9 = 54$ человека не прошедшие подбор или отказавшие от работы в ЗАО «КЗПВ» после собеседования.

Кандидаты узнают о новой открытой вакансии в основном путем внутренних источников, слухов, бесед с руководством. Так же следует выявить и проанализировать причину отказа от работы после собеседования с начальником отдела. Необходимо разработать соответствующую анкету

для отказавшихся кандидатов и проанализировать как проводит собеседование начальник цеха.

Многие рабочие места заполняются посредством набора работников внутри самого предприятия, здесь большое внимание уделяется доскам объявлений и циркулярам.

Майкл Портер различает внутренний и внешний маркетинг персонала. Анализ внешней среды организации, автор определял на 5 ключевых показателей: экономическое состояние в стране, развитие технологий, особенности социальных потребностей, состояние рынка труда и цели организации. Автор М. Портер проводил анализ внутренней среды маркетинга персонала, через следующие показатели: финансовые ресурсы, кадровый потенциал организации, источники покрытия кадровой потребности [41].

Исходную информацию для определения целей маркетинговой деятельности, формирования плана маркетинга персонала и мероприятий по его реализации дает анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на организацию. Для систематизации результатов анализа, представим их в (табл.7,8) [41].

Таблица 7 - Анализ внешней среды маркетинга персонала ЗАО
«Кушвинский завод прокатных валков»

Показатель	Характеристика показателя	Выводы для ЗАО «КЗПВ»	Основные проблемы для ЗАО «КЗПВ»
Экономическое состояние в стране	Снижение темпов прироста в промышленном секторе, высокие темпы роста внутреннего спроса, увеличение рисков.	Текущая общеэкономическая ситуация в стране негативно влияет на состояние рынка труда.	Сокращение заработной платы работникам, сокращение некоторых штатных единиц.
Развитие технологий	Процесс научно-технического развития происходит непрерывно, постоянно	Руководство ЗАО «КЗПВ» отслеживает и совершенствует основные изменения	Найм профессиональных и компетентных сотрудников, в связи

	изменяется оборудование, появляются новые технологии.	в сфере развития технологии.	с открытием нового цеха.
Особенности социальных потребностей	Основными социальными потребностями потенциальных работников являются: создание новых идей, выработка ценностей и идеалов, социальная значимость, потребность в общении и творчестве	Социальные потребности руководство ЗАО «КЗПВ» может удовлетворить путем создания дружелюбной атмосферы в коллективе, сотруднических отношений, организации корпоративных мероприятий и праздников.	Отсутствие тренинговых мероприятий, деловых игр, корпоративных конкурсов.
Состояние рынка труда	Максимальное количество вакансий в вальцеханическом и вальцелитейном цехах. Рост зарплат наиболее уязвимая тенденция рынка в 2015 году, скорее всего до конца года их уровень останется неизменным. Снижение динамики спроса и предложения на рынке труда.	В целом тенденции на рынке труда можно охарактеризовать экономным развитием. В связи с увеличением предложения вакансий в вальцеханическом и вальцелитейном цехах.	Создание конкурентоспособной кадровой политики и повышение привлекательности в глазах новых потенциальных работников.
Цели организации	-Стабильное производство; -повышение конкурентоспособности; -снижение текучести кадров; -увеличение производительности рабочего состава.	Основные цели организации связаны с совершенствованием системы управления персоналом в направлении найма, подбора, адаптации и обучения рабочих.	Неэффективный подбор и удержание потенциальных кадров.

Из таблицы 7 следует, что анализ внешней среды маркетинга персонала в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» находится в тревожном состоянии, т.к., на сегодняшний день происходит снижение темпов прироста в промышленном секторе. На заводе, в связи с увеличением вакансий в

вальцех механическом и вальцелитейном цехах, необходимо создание конкурентоспособной кадровой политики и повышение привлекательности в глазах потенциальных работников.

Руководство ЗАО «КЗПВ» отслеживает изменения в развитии технологий, а так же создает дружелюбную атмосферу в коллективе для формирования партнерских отношений. Основными целями для ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» является совершенствование в области управления персоналом, в направлении найма, адаптации и обучения сотрудников завода.

Таблица 8 - Анализ внутренней среды маркетинга персонала ЗАО
«Кушвинский завод прокатных валков»

Показатель	Характеристика показателя	Выводы для ЗАО «КЗПВ»	Основные проблемы для ЗАО «КЗПВ»
Финансовые ресурсы	Точная оценка потребности и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом определяет выбор альтернативных и компромиссных вариантов в области планирования потребности в персонале, ее покрытия, использования кадров, их подготовки и переподготовки	Анализ финансового состояния предприятия показал финансовую устойчивость организации	ЗАО «КЗПВ» обладает достаточным количеством финансовых ресурсов для совершенствования системы отбора и стимулирования персонала.
Кадровый потенциал организации	Эффективное использование потенциальных возможностей работника завода; Обеспечение завода	Для эффективной работы организации необходимо ввести еще одну штатную	На данный момент на предприятии не хватает трудовых ресурсов. В службе персонала работает

	высококвалифицированными и профессионально компетентными работниками; Создание условий для наиболее полного удовлетворения работников своей работой.	единицы специалиста, занимающегося подбором и адаптацией персонала (специалист по маркетингу персонала).	только 2 работника-инспектора отдела кадров.
Источники покрытия кадровой потребности	Данный показатель можно рассматривать через источники покрытия потребностей в персонале, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии	Подбор кадров осуществляется самостоятельно. При наборе персонала руководство ЗАО «КЗПВ» ориентировано на внешний рынок рабочей силы.	Целесообразнее была бы ориентация, как на внешних, так и на внутренних потенциальных работников.

Соответственно, из таблицы 8 следует, что анализ внутренней среды маркетинга персонала в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» имеет финансовую устойчивость для совершенствования системы найма и стимулирования персонала. Кушвинский завод прокатных валков нуждается в одной штатной единице – специалист по маркетингу персонала. При наборе персонала на заводе, специалисты ориентируются только на внешний рынок рабочей силы.

Полный и точный учет всех вышеперечисленных факторов определяет уровень и особенности реализации маркетинговой деятельности в области персонала. Анализ внешней и внутренней среды организации необходим для уточнения конкретных направлений исследования рынка труда [] .

Таким образом, на основании результатов анализа внешней и внутренней среды можно выделить основные цели и задачи маркетинга персонала для ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»,

Цель совершенствования маркетинга персонала для ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков», повышение эффективности деятельности организации за счет снижения текучести кадров.

Маркетинг персонала в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» представляет собой:

1. Разработка требований к персоналу производится на основе штатного расписания, текущего и перспективного анализа требований к должностям и рабочим местам;

2. В работе над имиджем у завода прокатных валков очень хорошо налажена система информирования персонала о событиях, происходящих в организации;

3. Корпоративные традиции положительно влияют на формирование имиджа завода;

4. Завод размещает объявления о работе в средствах массовой информации, на досках объявлений, активно сотрудничает с центром занятости населения г.Кушва.

В ходе проведенного анализа внутренней среды маркетинга персонала в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков», выявлены следующие проблемы:

1. Неэффективная организация работы отдела кадров;

2. Неэффективный подбор кадров.

Анализ внешней среды маркетинга персонала в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков», показал следующие проблемы:

1. Отсутствие корпоративных конкурсов, деловых игр.

2. Неконкурентоспособная кадровая политика и непривлекательность рабочего места в глазах новых потенциальных работников.

Вывод по главе 1

Маркетинг персонала - вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами.

ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» — предприятие в городе Кушва. Является градообразующим предприятием города.

Кушвинский завод прокатных валков обладает полным производственным циклом изготовления валков.

Количество работающих – 619 человек.

Отдел кадров ЗАО «КЗПВ» состоит из начальника по отделу кадров, менеджера, отвечающий за обучение и аттестацию работников и 2 инспектора по кадрам.

В Кушвинском заводе прокатных валков налажена система поиска и подбора кадров. Руководство организации активно вкладывает ресурсы на привлечение новых кандидатов. На данном предприятии проводится система наставничества для новых сотрудников, для успешного вхождения в адаптационный период и период обучения. Руководство завода уделяет особый интерес к новым сотрудникам. Завод вкладывает достаточно ресурсов на адаптацию новых сотрудников. На заводе «КЗПВ» проводится повышение квалификации, аттестации работников, т.к. квалифицированные работники способствуют общему развитию предприятия, создают его благоприятный имидж – образ стабильно развивающейся современной организации.

Внутренний PR в Кушвинском заводе прокатных валков – целенаправленное и структурированное информационное воздействие на персонал, призванное укрепить в его глазах имидж компании, это часть политики управления персоналом, которая должна быть построена в рамках единой концепции и отталкиваться от целей, которые стоят перед компанией. В работе над имиджем у завода прокатных валков очень хорошо налажена

система информирования персонала о событиях, происходящих в организации.

Цель совершенствования маркетинга персонала для ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков», планирование потребности в персонале, осуществлении эффективного подбора, отбора и адаптации для повышения качества работы и удержания потенциальных кадров.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В ЗАО «КУШВИНСКИЙ ЗАВОД ПРОКАТНЫХ ВАЛКОВ»

2.1. План мероприятий по совершенствованию маркетинга персонала в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»

Цель совершенствования маркетинга персонала для ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков», планирование потребности в персонале, осуществлении эффективного подбора, отбора и адаптации для повышения качества работы и удержания потенциальных кадров.

В ходе проведенного анализа внутренней среды маркетинга персонала в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков», выявлены следующие проблемы:

1. Неэффективная организация работы отдела кадров;
2. Неэффективный подбор кадров.

Анализ внешней среды маркетинга персонала в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков», показал следующие проблемы:

1. Отсутствие корпоративных конкурсов.
2. Непривлекательность рабочего места в глазах новых потенциальных работников.

Представим план мероприятий по совершенствованию маркетинга персонала для ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» в виде таблицы 9. План для завода состоит из 4 проблем, мероприятий для совершенствования маркетинга персонала, ответственного за выполнение работы, и сроков выполнения данных мероприятий. Ответственность и контроль за достижение поставленных целей и задач лежит на директоре ЗАО «КЗПВ» и сотрудников отдела кадров завода.

**Таблица 9 - План мероприятий по совершенствованию маркетинга персонала
для ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»**

Проблема	Мероприятия	Ответственный	Сроки
1. Неэффективная организация работы отдела кадров	Внедрение новой штатной единицы – специалиста по маркетингу персонала	Генеральный директор. Начальник отдела кадров. Менеджер по обучению персонала	Сентябрь 2016г.
2. Неэффективный подбор кадров	-Создание программы совершенствования систем подбора и найма персонала -Совершенствование процесса собеседования	Специалист по маркетингу персонала	Программа общей подготовки планируется на 1 год
3.Отсутствие корпоративных конкурсов.	-Разработка и проведение корпоративных конкурсов	Менеджер по обучению персонала. Специалист по маркетингу персонала	Непрерывно, одно мероприятие раз в год
4.Непривлекательность рабочего места в глазах новых потенциальных работников.	- Создание видеоролика, фотосессии для интернет порталов, газет, вывесок с объявлениями -Взаимосвязь с учебными заведениями: практика студентов ПТУ, колледжей, ВУЗов. - Проведение бесед с работниками по вопросам построения деловой карьеры.	Специалист по маркетингу персонала	Программа общей подготовки планируется на 1 год, затем непрерывно

Рассмотрим каждое из предлагаемых мероприятий по совершенствованию маркетинга персонала в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» более подробно.

1. Неэффективная организация работы отдела кадров.

Поскольку в данный момент на предприятии работой с персоналом занимается только два сотрудника, перед началом совершенствования маркетинга персонала рекомендуется ввести новую штатную единицу в штатное расписание - специалиста по маркетингу персонала (менеджер по персоналу, выполняющий функции найма, отбора, адаптации, мотивации сотрудников). Деятельность его заключается в планировании потребности в персонале, осуществлении подбора, отбора и адаптации персонала.

Таблица 10 - Мероприятия по внедрению новой штатной единицы – специалиста по маркетингу персонала в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»

Мероприятие	Сроки реализации	Ответственный
Организация рабочего места специалиста по маркетингу персонала	Сентябрь 2016 года	Секретарь
Найм специалиста по маркетингу персонала	Сентябрь 2016 года	Инспектор отдела кадров
Определение потребности в персонале	Ноябрь 2016 года	Специалист по маркетингу персонала
Анализ рынка труда	Декабрь 2016 года	Специалист по маркетингу персонала
Осуществление процесса маркетинга персонала	С декабря 2016 года, далее непрерывно	Специалист по маркетингу персонала
Контроль над осуществлением процесса	С декабря 2016 года, далее на организационных собраниях	Генеральный директор
Оценка результата и эффективности	Ежемесячно с января 2017 года	Генеральный директор

2. Неэффективный подбор и удержание потенциальных кадров

От специалиста по маркетингу персонала требуется особое внимание к новому спланированному процессу подбора и найма сотрудников. Предложенные мероприятия приведем в таблицу 11.

Таблица 11 – Мероприятия по внедрению предложенных мероприятий для эффективного подбора кадров ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»

Рекомендации	Мероприятия	Сроки выполнения	Ответственный
1. Определение целей, ожидаемых результатов, детального содержания программы электронного документооборота и состава участников проекта		2 дня	Директор, Начальник отдела кадров
2. Уточнение требований к кандидатам.	Формулировка требований	2 дня	Начальник отдела кадров Специалист по персоналу
3. Усовершенствование процесса тестирования и анкетирования в процессе подбора персонала	Расширить перечень вопросов и применить различные методы оценки анкет	4 дня	Начальник отдела кадров Специалист по маркетингу персонала
4. Применять поиск кандидатов на вакантные должности внутри предприятия	Разместить в виде объявления информацию о вакансиях на информационной магазинов, объявлять на общем собрании, планерке.	5 дней	Начальник отдела кадров Специалист по маркетингу персонала
5 Усовершенствование процесса ознакомления с претендентами.	Предоставление от соискателей резюме Разработка более подробной анкеты	3 дня	Начальник отдела кадров Специалист по маркетингу персонала
6. Усовершенствование процесса собеседования	Собеседование будет проводить специалист по маркетингу персонала	5 дней	Начальник отдела кадров Специалист по маркетингу персонала
7. Усовершенствовать процедуру оценки претендента	Формулирование факторов личности, использование мнения	3 дня	Начальник отдела кадров Специалист по

	коллег, мнение специалиста от организации, самооценка.		маркетингу персонала
8. Усовершенствование процедуры тестирования	Правильная формулировка в отказе претенденту не прошедшему на данном этапе	1 день	Начальник отдела кадров Специалист по маркетингу персонала
9. Систематизация программы совершенствования систем подбора и найма персонала		1 день	Начальник отдела кадров Специалист по персоналу

- Публикация вакансий в социальных сетях, это поможет снизить дополнительные расходы на сайт, где публикуются вакансии.

- Подача объявлений о свободной вакансии в бесплатной газете города Кушва и на Кушвинское телевидение может быть актуальна, когда речь идет о наборе целой бригады рабочих,

- Продвижение собственных сотрудников важно при реализации планов построения карьеры. Этот способ менее затратный и более закрытый для закрытия любой вакансии.

- Публикация вакансий в социальных сетях, это поможет снизить дополнительные расходы на сайт, где публикуются вакансии.

3. Отсутствие корпоративных конкурсов.

Благодаря проведению различных корпоративных конкурсов («Лучший новичок», «Лучший рабочий года», Лучший молодой инженер), помогают руководителю решить следующие задачи:

- отметить особые успехи в работе;
- повысить производительность и эффективность работы кадров;
- собрать команду, заинтересованную в достижении стратегических и тактических целей завода.

Представим корпоративный конкурс для ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков в таблице 12.

Таблица 12 – Конкурс на лучшего работника года для ЗАО
«Кушвинский завод прокатных валков»

Номинация конкурса	Периодичность проведения конкурса	Участники	Призы
Профессионалы ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»	Один раз в год	работники указанных специальностей и профессий (приложение 4), достигших высоких профессиональных результатов. Персонал в этой номинации делится на две категории: рабочие и специалисты	Диплом, переходящий кубок, санаторная путевка на двух человек, премия в размере 5000рублей.
Опора и авторитет ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»	Один раз в год	ветераны производства, проработавшим не менее 20 лет, внесших вклад в работу коллектива, являющиеся наставниками, воспитавшие учеников на рабочем месте.	Диплом, переходящий кубок, санаторная путевка на двух человек
Перспектива ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»	Один раз в год	Присуждается молодым работникам в возрасте до 30 лет, добившимся значительных трудовых результатов при небольшом стаже работы не более 5 лет. Молодые работники, на которых возлагают надежды руководители и наставники.	Диплом, переходящий кубок, премия в размере 10000 рублей.
Лучший руководитель ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»	Один раз в год	Присуждается руководителям в начальном среднем и высшем звене управления холдингом, чей лидерский потенциал и профессиональные знания менеджера способствуют повышению эффективности работы коллектива.	Диплом, переходящий кубок, санаторная путевка на двух человек, премия в размере 10000рублей.

Проведение корпоративных конкурсов добавит дух конкуренции в коллективе, желание одного работника быть лучше других приведет к повышению эффективности работы всего коллектива. Доведение до всего коллектива значимых достижений и успехов конкретных работников,

добавит дополнительную профессиональную мотивацию рабочих завода. По окончании каждого конкурса победителей будет поздравлять, и вручать подарки генеральный директор завода и специалист по маркетингу персонала. Информация о церемонии награждения будет публиковаться в корпоративной газете завода и на досках объявлений.

4. Непривлекательность рабочего места в глазах новых потенциальных работников.

Для повышения привлекательности потенциальных работников, предлагаем следующие мероприятия:

-Создание видеоролика о заводе «КЗПВ», с участием самих рабочих, интервью с молодыми кадрами завода, и мотивационной речи генерального директора для размещения на местный канал телевидения, в социальные сети, интернет порталы, собственный сайт предприятия для привлечения внимания потенциальных сотрудников города Кушва.

-Создание рабочей фотосессии с лучшими сотрудниками, ветеранами труда, запечатлить процесс производительности труда для интернет порталов, собственного сайта завода, социальных сетей, газет, вывесок с объявлениями.

-Создание страницы о свободных вакансиях, новостей, фотографий завода в социальных сетях «Одноклассники», «В контакте».

Мероприятия, предназначенные для потенциальных, будущих работников в образовательных учреждениях:

- Расширение взаимосвязи с учебными заведениями: практика студентов ПТУ, колледжей, ВУЗов. - заключение договоров с учебными заведениями;

-тематические экскурсии для учащихся;

-тематические посещения работниками в образовательные учреждения с целью привлечения внимания к своему предприятию;

-показ видеоролика в школах г. Кушвы с целью повышения рейтинга рабочих профессий, востребованных на предприятиях города.

- участие в ярмарках вакансий.

- практика для кадрового целевого планирования среди перспективных учащихся общеобразовательных школ.

- Проведение бесед с работниками по вопросам построения деловой карьеры непосредственно будет функцией специалиста по маркетингу персонала. Продвижение собственных сотрудников важно при реализации планов построения карьеры. Этот способ менее затратный и более закрытый для закрытия любой вакансии. Планирование деловой карьеры сотрудников, формирование индивидуального плана развития, его продвижения. Встречаясь с новым сотрудником, специалист по маркетингу персонала должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности и специфику индивидуальной мотивации. Работник будет чувствовать себя более уверенней, у него будет возможность построить карьеру в Кушвинском заводе прокатных валков, это будет способствовать к долгосрочным отношениям.

На основании проведенного анализа маркетинга персонала в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» были предложены мероприятия по ее совершенствованию: ввести новую штатную единицу в виде специалиста по маркетингу персонала, создание программы совершенствования систем подбора и найма персонала, разработка корпоративного конкурса, повышение привлекательности рабочего места в глазах новых потенциальных работников.

2.2. Нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации управленческих мероприятий по совершенствованию маркетинга персонала

Рассмотрим перечень документации, необходимой для нормативно-правового обеспечения мероприятий по совершенствованию маркетинга персонала ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»

Система маркетинга персонала в организации осуществляется на основе Трудового Кодекса Российской Федерации, а также на основе локальных документов компании. На момент исследования в организации были проанализированы локальные документы: положение о приеме на работу, программа адаптации новых сотрудников, положение об обучении, положение о порядке формирования кадрового резерва, положения аттестации работников, Устав завода, и штатное расписание [45].

1. Прием работника ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков».

При приеме работника на работу или переводе его в установленном порядке на другую работу администрация обязана ознакомить работника со следующими документами:

- Уставом;
- действующими правилами внутреннего трудового распорядка, локальными нормативными актами, определяющими конкретные трудовые обязанности работника;
- приказом по охране труда и технике безопасности;
- должностной инструкцией работника;
- иными локальными актами, регламентирующими трудовую деятельность работника.

Работники ЗАО «КЗПВ» реализуют свое право на труд путем заключения трудового договора. Сторонами трудового договора являются работник и компания как юридическое лицо – работодатель, представленный генеральным директором ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»

Трудовой договор заключается в письменной форме в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами; один экземпляр передается работнику, другой хранится в компании.

Срок действия трудового договора определяется соглашением сторон. Срок действия трудового договора может быть неопределенным (постоянная работа), либо определенным на срок не более 5 лет (срочный трудовой договор), при этом ЗАО «КЗПВ» не вправе требовать заключения срочного трудового договора на определенный срок, если работа носит постоянный характер.

По соглашению сторон при заключении трудового договора может быть установлен испытательный срок, но не свыше 3 месяцев, а для директоров, его заместителей и главного бухгалтера – не свыше 6 месяцев.

Согласно п. 2.5. Правил трудового распорядка при заключении трудового договора работник предъявляет:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документа воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документа об образовании, о квалификации, или наличии специальных знаний или специальной подготовки;
- ИНН.

При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляется в ЗАО «КЗПВ».

На каждого работника ведется личное дело, состоящее из заверенной копии приказа о приеме на работу, копии документа об образовании и (или) профессиональной подготовке, аттестационного листа, копии паспорта,

страхового свидетельства государственного пенсионного страхования и ИНН. Здесь же хранится один экземпляр трудового договора.

Личное дело работника хранится в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков», в том числе и после увольнения, до достижения им возраста 75 лет.

О приеме работника в ЗАО «КЗПВ» делается запись в Книге учета личного состава, а также в журнале учета движения трудовых книжек.

На основе изученной документации нами была выявлена необходимость внесения изменений в Положение о приеме на работу ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков».

После подготовки изменений в действующее Положение о приеме на работу в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков», а именно: закрепление обязанностей за менеджером по обучению, инспектором по кадрам и непосредственным руководителем нового сотрудника, прописываются обязанности наставника, составляется служебная записка, в которой утверждаются изменения в Положение о приеме на работу ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков». Первоначально изменения согласовываются с начальником отдела кадров, после генеральный директор выносит решение об утверждении изменений, согласно правилам действующего Устава ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков».

После утверждения изменений генеральным директором ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков», инспектор по кадрам готовит приказ по основной деятельности о внесении изменений в Положение о приеме на работу ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков». Изменения вступают в силу после подписания приказа генеральным директором ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» с даты, указанной в приказе по основной деятельности.

Согласно Уставу ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» для введения новой штатной единицы требуется составить профиль должности, которую мы хотим ввести, в данном случае это специалист по маркетингу персонала. Так как специалист по маркетингу персонала будет

взаимодействовать со всем персоналом, ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» этой позицией должен заниматься начальник отдела кадров. После составления профиля должности составляется служебная записка на имя генерального директора, в которой просится ввести новую штатную единицу. После согласования и утверждения данного изменения в штатном расписании, инспектор по кадрам готовит приказ по основной деятельности об изменении штатного расписания. Изменения вступают в силу после подписания приказа генеральным директором ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» с даты, указанной в приказе по основной деятельности.

Должностная инструкция специалиста по маркетингу персонала для новой штатной единицы в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» представлена в приложении 3.

Для разработки и проведение корпоративных конкурсов ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» разработаем положение о корпоративном конкурсе «Лучший работник года» ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» (приложение 4).

Для эффективной взаимосвязи с учебными заведениями: практика студентов ПТУ, колледжей, ВУЗов, разработаем договор о сотрудничестве Кушвинского завода прокатных валков с образовательными учреждениями, которое представлено в приложении 5.

Таким образом, перечисленная документация должна в полном объеме находиться в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков». На сегодняшний день все указанные документы есть в наличии, и используются отделом кадров.

2.3. Обоснование социально-экономической эффективности предложенных управленческих мероприятий по совершенствованию маркетинга персонала

Экономическая эффективность - это достижение оптимальной величины прибыли для развития деятельности предприятия на основе последовательного осуществления принципа ответственности перед обществом [22].

Поскольку в данный момент на предприятии работой с персоналом занимается только два сотрудника, перед началом внедрения системы маркетинга персонала рекомендуется ввести новую штатную единицу в штатное расписание - специалиста по маркетингу персонала (менеджер по персоналу, выполняющий функции найма, отбора, адаптации, мотивации сотрудников). Деятельность его заключается в планировании потребности в персонале, осуществлении подбора, отбора и адаптации персонала. Должностная инструкция специалиста по маркетингу персонала будет разработана инспектором кадров ЗАО «КЗПВ».

Таблица 13 - Мероприятия по внедрению новой штатной единицы –
специалиста по маркетингу персонала
ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»

Мероприятие	Сроки реализации	Ответственный	Затраты, руб
Организация рабочего места специалиста по маркетингу персонала	Сентябрь 2016 года	Секретарь	17800р.
Найм специалиста по маркетингу персонала	Сентябрь 2016 года	Инспектор отдела кадров	20000р.

Определение потребности в персонале	Ноябрь 2016 года	Специалист по маркетингу персонала	15000р.
Анализ рынка труда	Декабрь 2016 года	Специалист по маркетингу персонала	15000р.
Осуществление процесса маркетинга персонала	С декабря 2016 года, далее непрерывно	Специалист по маркетингу персонала	-
Контроль над осуществлением процесса	С декабря 2016 года, далее на организационных собраниях	Директор	-
Оценка результата и эффективности	Ежемесячно с января 2017 года	Директор	-
Итого	127800р.		

Таблица 13 показывает, что затраты на внедрение маркетинга персонала составляют 127800 рублей и складываются из затрат на поиск, найм и организацию работы специалиста по маркетингу персонала и его ежемесячной заработной платы.

С другой стороны, можно рассчитать экономический эффект от снижения текучести персонала при помощи системы маркетинга через затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника по формуле:

$$S_{\text{тп}} = k_{\text{тп}} \times H \times S_{\text{тп}}, (6)$$

$k_{\text{тп}}$ - коэффициент снижения текучести персонала;

H - численность персонала предприятия;

$S_{\text{тп}}$ - затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника (в рублях на одного человека).

Для расчетов примем коэффициент снижения текучести 0,2, а численность персонала согласно определенной потребности 619 человек, определив таким образом эффект от внедрения системы через полгода.

Затраты на поиск, найм и обучение одного сотрудника согласно проведенному анализу источников покрытия потребности в персонале составляют примерно 2857 руб.

1496,4 руб. – затраты нового работника на поиск, подбор и найм

1500 руб – адаптация и обучение нового сотрудника (адаптационный период длится 3 месяца, доплата наставнику 500 руб)

$1496,4 \text{ руб} + 1500 = 2996,4 \text{ руб}$ - затраты на поиск, найм и обучение одного сотрудника

Таким образом, экономический эффект (выгода) от снижения текучести персонала при помощи системы маркетинга персонала в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» составит 370954,3руб

Экономическую эффективность в этом случае рассчитаем как отношение затрат на внедрение системы маркетинга персонала (127800руб.) к полученной выгоде от снижения текучести (370954,3руб). Получим, что на каждый вложенный во внедрение системы рубль будет приходиться 0,3 рубля прибыли.

Главным кадровым результатом внедрения данной системы должно стать снижение текучести кадров до 5-10% в перспективе и как следствие, полное укомплектование кадрами в соответствии с определенной потребностью. Но такое изменение можно считать лишь промежуточным эффектом, поскольку конечная цель любой кадровой политики улучшение результатов производства, в данном случае продажа прокатных валков. Так, конечным результатом внедрения системы маркетинга персонала в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» должно стать увеличение прибыли от продажи готового объекта.

Таблица 14 - Затраты по проведению конкурса на лучшего работника
года для ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»

Номинация конкурса	Периодичность проведения конкурса	Затраты
Профессионалы ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»	Один раз в год	Диплом- 32 руб, переходящий кубок – 503руб, премия в размере 7000рублей.
Опора и авторитет ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»	Один раз в год	Диплом-32 руб, переходящий кубок – 503руб, премия в размере 7000рублей.
Перспектива ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»	Один раз в год	Диплом-32 руб, переходящий кубок – 503руб, премия в размере 5000 рублей.
Лучший руководитель ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»	Один раз в год	Диплом- 32 руб, переходящий кубок – 503руб, премия в размере 10000рублей.
Итого		31140 руб.

Присвоение звания проводится с целью выявления и поощрения лучших работников ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» за высокий профессионализм и внесение особого вклада в производственный процесс, а также для повышения престижа рабочих специальностей.

Затраты на повышение привлекательности потенциальных работников ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»:

Создание рабочей фотосессии с лучшими сотрудниками 4500руб.

Создание видеоролика о заводе «КЗПВ - 8000руб.

Итого: 12500руб.

Затраты на предложенные мероприятия по совершенствованию маркетинга персонала для ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков», составляют:

Итого: 127800руб+31140+12500=171440 руб – затраты по внедрению новой штатной единицы – специалиста по маркетингу персонала, затраты по

проведению конкурса на лучшего работника года, затраты на повышение привлекательности потенциальных работников.

Определение экономической эффективности осуществляется по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{\mathcal{E}i} = \frac{C_i}{P_i} \times 100\% \quad (7)$$

где $\mathcal{E}_{\mathcal{E}i}$ – Экономическая эффективность;

C_i - Экономия средств за счет проведенных мероприятий;

P_i - Затраты на мероприятия.

171440 рублей – затраты по совершенствованию маркетинга персонала

258691 руб.- затраты на поиск, найм и обучение персонала

$$\mathcal{E}_{\mathcal{E}i} = 258691 / 171440 \times 100\% = 150,8\%$$

Из этого мы можем сделать вывод, что предложенные мероприятия будут экономически эффективны.

Социально-экономическая эффективность - результативность производства в сопоставлении с производственными ресурсами и общественными потребностями. Социальная эффективность отражает социальный результат управленческой деятельности и характеризует степень использования потенциальных возможностей коллектива для осуществления миссии фирмы [22].

Социальная эффективность от внедрения мероприятий по совершенствованию маркетинга персонала будет заключаться в следующем:

- повышение лояльности и мотивация к труду;
- снижение текучести кадров
- повышение производительности труда
- повышение имиджа компании
- повышение престижа рабочих специальностей

По нашему мнению, все предложенные мероприятия являются эффективными и с экономической и с социально-психологической точки зрения.

Вывод по главе 2

На основании проведенного анализа маркетинга персонала в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» были предложены мероприятия по ее совершенствованию: ввести новую штатную единицу в виде специалиста по маркетингу персонала, создание программы совершенствования систем подбора и найма персонала, разработка корпоративного конкурса, повышение привлекательности рабочего места в глазах новых потенциальных работников.

Нормативно-правовая документация при разработке мероприятий по совершенствованию маркетинга персонала выбрана на основании Трудового кодекса Российской Федерации и других локальных нормативно-правовых актов завода касательно предложенных мероприятий по совершенствованию. Так же разработаны следующие документы: должностная инструкция специалиста по маркетингу персонала для новой штатной единицы в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»; положение о корпоративном конкурсе «Лучший работник года» ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»; договор о сотрудничестве Кушвинского завода прокатных валков с образовательными учреждениями.

Мероприятия по совершенствованию маркетинга персонала ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» экономически выгодны на 150,8%. Социальная эффективность будет выражена: в снижении текучести кадров, в повышении производительности труда; повышение имиджа завода, повышения престижа к рабочим специальностям.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Маркетинг персонала исходит из того, что одним из важнейших условий достижения целей работодателя выступает четкое определение требований к персоналу и обеспечение удовлетворения этих требований, более эффективными, чем у конкурентов способами. Маркетинг персонала ориентирован на поиск такого работника, который своим трудом создаст потребительную стоимость, обладающую большей рыночной стоимостью, чем его рабочая сила.

Перед современной организацией встаёт задача создания условий, обеспечивающих оптимальное использование человеческих ресурсов в объёме сбалансированных потребностей и интересов предприятия и каждого работника. Достижение этой сбалансированности может быть достигнуто за счёт внедрения маркетинга персонала в организации.

Маркетинг персонала – это вид управленческой деятельности, направленный на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами в соответствии с ее стратегическими задачами [26].

Целью выпускной квалификационной работы заключалась в изучении маркетинга персонала и разработка мероприятий по совершенствованию маркетинга персонала В ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»

Исходя из вышеуказанной цели исследования, перед нами были поставлены следующие задачи:

1. Описать систему управления персоналом в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»
2. Проанализировать маркетинг персонала в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков».
3. Разработать мероприятия по маркетингу персонала и спрогнозировать их социально-экономическую эффективность.

В Кушвинском заводе прокатных валков налажена система поиска и подбора кадров. Руководство организации активно вкладывает ресурсы на привлечение новых кандидатов. На данном предприятии проводится система наставничества для новых сотрудников, для успешного вхождения в адаптационный период и период обучения. Руководство завода уделяет особый интерес к новым сотрудникам. Завод вкладывает достаточно ресурсов на адаптацию новых сотрудников. На заводе «КЗПВ» проводится повышение квалификации, аттестации работников, т.к. квалифицированные работники способствуют общему развитию предприятия, создают его благоприятный имидж – образ стабильно развивающейся современной организации.

Маркетинг персонала в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» представляет собой:

1. Разработка требований к персоналу производится на основе штатного расписания, текущего и перспективного анализа требований к должностям и рабочим местам;
2. В работе над имиджем у завода прокатных валков очень хорошо налажена система информирования персонала о событиях, происходящих в организации;
3. Корпоративные традиции положительно влияют на формирование имиджа завода;
4. Завод размещает объявления о работе в средствах массовой информации, на досках объявлений, активно сотрудничает с центром занятости населения г.Кушва.

В ходе проведенного анализа внутренней среды маркетинга персонала в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков», выявлены следующие проблемы:

1. Неэффективная организация работы отдела кадров;
2. Неэффективный подбор кадров.

Анализ внешней среды маркетинга персонала в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков», показал следующие проблемы:

1. Отсутствие корпоративных конкурсов, деловых игр.
2. Неконкурентоспособная кадровая политика и непривлекательность рабочего места в глазах новых потенциальных работников.

На основании проведенного анализа маркетинга персонала в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» были предложены мероприятия по ее совершенствованию: ввести новую штатную единицу в виде специалиста по маркетингу персонала, создание программы совершенствования систем подбора и найма персонала, разработка корпоративного конкурса, повышение привлекательности рабочего места в глазах новых потенциальных работников.

Нормативно-правовая документация при разработке мероприятий по совершенствованию маркетинга персонала выбрана на основании Трудового кодекса Российской Федерации и других локальных нормативно-правовых актов завода касательно предложенных мероприятий по совершенствованию. Так же разработаны следующие документы: должностная инструкция специалиста по маркетингу персонала для новой штатной единицы в ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»; положение о корпоративном конкурсе «Лучший работник года» ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков»; договор о сотрудничестве Кушвинского завода прокатных валков с образовательными учреждениями.

Мероприятия по совершенствованию маркетинга персонала ЗАО «Кушвинский завод прокатных валков» экономически выгодны на 150,8%. Социальная эффективность будет выражена: в снижении текучести кадров, в повышении производительности труда; повышение имиджа завода, повышения престижа к рабочим специальностям.

Таким образом, поставленные в работе цель и задачи успешно реализованы.